Pflege MANAGEMENT

Herbert Müller

Arbeitszeit- und Dienstplan-gestaltung in der Pflege

Grundlagen – Modelle – Methodik

schlütersche

Herbert Müller ist Diplom-Sozialpädagoge, Qualitätsbeauftragter, TQM-Auditor, Dozent in der Aus-, Fort- und Weiterbildung und Geschäftsführer der Tagespflege am Weidenbusch GmbH in Schwerte.

»Herr, gebe mir Gelassenheit Dinge anzunehmen, die ich nicht ändern kann. Gebe mir Mut die Dinge zu verändern, die ich ändern kann und die Weisheit das eine vom anderen zu unterscheiden.«

pflegebrief

– die schnelle Information zwischendurch
Anmeldung zum Newsletter unter www.pflegen-online.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.de abrufbar.

ISBN 978-3-8426-0859-7 (Print)
ISBN 978-3-8426-9104-9 (PDF)
ISBN 978-3-8426-9105-6 (EPUB)

© 2021 Schlütersche Verlagsgesellschaft GmbH & Co. KG,
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover
www.schluetersche.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. Alle Angaben erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Autors und des Verlages.
Autor und Verlag haben dieses Buch sorgfältig erstellt und geprüft. Für eventuelle Fehler kann dennoch keine Gewähr übernommen werden. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus in diesem Buch vorgestellten Erfahrungen, Meinungen, Studien, Therapien, Medikamenten, Methoden und praktischen Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen. Insgesamt bieten alle vorgestellten Inhalte und Anregungen keinen Ersatz für eine medizinische Beratung, Betreuung und Behandlung.
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in diesem Buch die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich Personenbezeichnungen gleichermaßen auf Angehörige des männlichen und weiblichen Geschlechts sowie auf Menschen, die sich keinem Geschlecht zugehörig fühlen.
Etwaige geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Daraus kann nicht geschlossen werden, dass es sich um freie Warennamen handelt.

Lektorat: Claudia Flöer, Text & Konzept Flöer
Covermotiv: Irina Strelnikova – stock.adobe.com
Covergestaltung und Reihenlayout: Lichten, Hamburg
Satz: Sandra Knauer Satz · Layout · Service, Garbsen

Inhalt

Vorwort ... 8
Einleitung ... 9

1 Allgemeine Rahmenbedingungen für Mitarbeitende in der Pflege ... 10

1.1 Arbeitsbelastung, Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz ... 10
1.1.1 Arbeitsbelastung ... 10
1.1.2 Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz ... 11
1.1.3 Wie kann eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit organisiert werden? ... 12
1.2 Gesetzliche und rechtliche Regelungen ... 15
1.2.1 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) ... 17
1.2.2 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ... 23
1.2.3 Bundesurlaubsgesetz (BurlG) ... 24
1.2.4 Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) ... 24
1.2.5 Gesetz zum Schutz von Müttern bei der Arbeit, in der Ausbildung und im Studium (MuSchG) ... 25
1.2.6 Aufwendungsausgleichsgesetz (AAG) ... 26
1.2.7 Arbeitsschutzgesetz ... 28
1.2.8 Vierte Verordnung über zwingende Arbeitsbedingungen für die Pflegebranche (4. PflegeArbbV) ... 31
1.2.9 Pflegezeitgesetz (PflegeZG) und Familienpflegezeitgesetz (FPfZG) ... 32
1.2.10 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ... 33
1.2.11 Tarif- und Arbeitsverträge ... 34
1.2.12 Pflegeversicherung (SGB XI) ... 34
1.2.13 Heimgesetz (landesrechtliche heimgesetzliche Regelungen) ... 34
1.2.14 Datenschutz ... 35
1.2.15 Häufig gestellte Fragen ... 35

2 Rahmenbedingungen für den Personaleinsatz in Pflegeeinrichtungen ... 38

2.1 Personalbedarf ... 39
2.1.1 Pflegenotstand könnte auf einen Schlag beseitigt sein ... 40
2.2 Ermittlung der Soll-Arbeitszeit ... 41
2.3 Wann können/möchten Sie arbeiten? ... 42
2.4 Workforce Management (WFM) ... 44
2.5 Brutto- und nettobasierte Planung ... 45
2.5.1 Vom Brutto zum Netto ... 46
2.5.2 Ansatz- und Rechenfehler ... 48
2.6 Schichtbesetzung ... 52

2.6.1 Definition der Regelbesetzung ... 53
2.6.2 Mindestbesetzung ... 53
2.6.3 Weiterführende Arbeitsorganisation ... 58

3 Arbeitszeitmodelle ... 59

3.1 Arbeitszeit ist Lebenszeit ... 59
3.2 Demografischer Wandel in der Pflege ... 62
3.3 Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung ... 63
3.4 Häufig anzutreffende Arbeitszeitmodelle ... 64
3.4.1 Unterschiedliche Modelle (Dienstplan-Grundformen) in Pflegeeinrichtungen ... 65
3.4.2 Weitere Aspekte von Arbeitszeitmodellen ... 69
3.5 Alternative Arbeitszeitmodelle ... 70
3.5.1 Sonderabsprachen mit Mitarbeitenden ... 71
3.5.2 Arbeitszeitmodelle in Pflegeeinrichtungen ... 73
3.6 Arbeitszeitmodelle unter dem Aspekt des Arbeits- und Mitarbeiterschutzes ... 75
3.6.1 Schichtdienst ... 75
3.7 Alternativen, um Personalausfälle zu kompensieren ... 79
3.7.1 Einsatzflexible Lösungen ... 79
3.7.2 Stand-by-Dienst ... 81
3.8 Häufig gestellte Fragen ... 83

4 Dienstplanung ... 84

4.1 Was entspricht dem Idealfall einer Dienstplanung? ... 84
4.2 Wann ist ein Dienstplan gut? ... 85
4.2.1 Praxiserfahrung: »Immer wieder Änderungen« ... 85
4.3 Mitarbeiterorientierte Dienstplanung ... 86
4.3.1 Praxiserfahrung: »Ständig über dem Soll« ... 87
4.4 Grundlagen der Dienstplanung ... 87
4.4.1 Die verfügbare Arbeitszeit ... 88
4.4.2 Was wollen wir mit der Dienstplanung erreichen? ... 88
4.5 Ziel und Zweck des Dienstplans ... 92
4.6 Formale Anforderungen an den Dienstplanvordruck und Hinweise zur Handhabung ... 93
4.6.1 Transparenz ... 94
4.6.2 Nachvollziehbarkeit ... 94
4.6.3 Vollständigkeit ... 94
4.6.4 Mindestens drei Zeilen ... 94
4.7 Sollvorgaben im Dienstplan ... 95
4.7.1 Dezimalzahlen und Stunden/Minuten umrechnen ... 96
4.8 Konzepte für die Planungsphase (beispielhaft) ... 96

4.8.1 »Selbstplanung« im Team ... 96
4.8.2 Der »Wunschdienstplan« ... 96
4.9 Der (rollierende) Rahmendienstplan ... 97
4.9.1 Wie finden Sie die folgende Idee? ... 97
4.10 Methodik der Dienstplanerstellung ... 100
4.11 Mehrarbeit und Überstunden ... 100
4.11.1 Vorsätzliche Ausbeutung ... 102
4.12 Qualitätsmerkmale der Dienst- und Einsatzplanung in Pflegeeinrichtungen ... 104
4.13 Dienstplanmanagement ... 104
4.13.1 Was muss bei der Planung, Änderung und Anpassung des Dienstplans beachtet werden? ... 105
4.14 Dienstplanung und Mitbestimmung – die Rechte des Betriebsrats ... 106
4.15 Organisationsstandard Dienstplanerstellung ... 108
4.16 Dienstplanung per EDV ... 111
4.17 Häufig gestellte Fragen ... 112

5 Touren- und Einsatzplanung ... 118

5.1 Tourenplanung ambulant ... 120
5.1.1 So stellen Sie Touren zusammen ... 121
5.2 Stationäre Tourenplanung – Ambulant in Stationär ... 126
5.2.1 Mit welchem Werkzeug kann die Planung erfolgen? ... 127
5.3 Organisationsstandard Einsatzplanung ... 131

6 Urlaubsplanung ... 134

6.1 Urlaubsansprüche ... 135
6.2 Mindesturlaub in der Pflege ... 136
6.3 Zusatzurlaub ... 137
6.3.1 Bildungsurlaub ... 137
6.4 Organisationsstandard Urlaubsplanung ... 139
6.5 Häufig gestellte Fragen ... 141

7 Wenn nichts mehr geht: die Überlastungsanzeige ... 145

7.1 Gibt es eine Pflicht zur Anzeige der Überlastungssituation? ... 146
7.2 Muster einer Überlastungsanzeige ... 148
7.3 Auch Vorgesetzte können durch fehlende Rahmenbedingungen überlastet sein. ... 149
7.4 Was beinhaltet eine Überlastungsanzeige? ... 150

Literatur ... 151
Register ... 153

Vorwort

Die Pflege von Menschen findet 24 Stunden täglich, 7 Tage in der Woche, 365/366 Tage im Jahr statt – auch an Wochenenden. Feiertage und Betriebsferien gibt es nicht. In meiner langjährigen Praxis habe ich häufig von den Pflegenden die Rückmeldung erhalten, dass die Arbeitsbedingungen in den Pflegeeinrichtungen sehr belastend und wenig familienfreundlich sind, ganz zu schweigen von der Vergütung für diesen »Knochenjob«! Darüber hinaus konnte ich u. a. immer wieder feststellen, dass

- Pflegende
  - nur über minimale Kenntnisse zu den Themen rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitszeit, Urlaub, Arbeitsschutz und ihre diesbezüglichen Rechte und Pflichten verfügen oder sehr unsicher sind.
- Träger oder Leitungsebenen
  - bewusst oder unbewusst häufig rechtliche Vorgaben missachten,
  - die soziale Einstellung der Mitarbeitenden ausnutzen,
  - die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und Zwänge und ihre Auswirkungen auf Arbeitszeitmodell und Dienstplan nicht erkennen und sich gegenüber Kostenträgern nicht mit dem notwendigen Nachdruck für verbesserte Rahmenbedingungen einsetzen,
  - wenig Ideen und Bereitschaft entwickeln, Rahmenbedingungen und Arbeitszeitmodelle zu verändern, weiterzuentwickeln und an aktuelle Entwicklungen anzupassen.

In den Pflegeeinrichtungen muss es auf allen Ebenen Mitarbeitende geben, die Veränderungen einfordern und umsetzen möchten. Wenn das nicht passiert, wird sich auch nichts Entscheidendes verändern.

Dieses Buch soll sensibilisieren und allen Ebenen in den Pflegeeinrichtungen (Mitarbeiter- und Leitungsebene) Informationen, Anregungen und Ideen vermitteln, die zur Selbsthilfe befähigen, damit sich die Arbeitsbedingungen in der Pflege nachhaltig verbessern. Schließlich wollen wir Mitarbeitende finden und binden und Rahmenbedingungen schaffen, dass die Arbeit in der Pflege Freude macht und gut vereinbar ist mit Familie, Freizeit usw.

Schwerte, im Juni 2021 Herbert Müller

Einleitung

Ein großes Problem in den Pflegeeinrichtungen ist die Gewinnung von genügend und ausreichend qualifizierten Mitarbeitenden. Mitarbeitende »verkaufen« dem Arbeitgeber nur einen Teil ihrer Lebenszeit und haben aber oft den Eindruck, dass es ein Missverhältnis zwischen dem Zeitaufwand für Beruf/Arbeit und der Zeit für Familie, Freizeit usw. gibt.

Für Mitarbeitende kommt es immer mehr auch auf die Rahmenbedingungen für die Arbeit an, die passen müssen. Dazu gehören insbesondere das Arbeitszeitmodell und der Dienstplan. Zentrale Belastungsfaktoren für die Mitarbeitenden sind der permanente Zeitdruck im Arbeits- und Privatleben, physische und psychische Belastungen, schlechte Mitarbeiterführung und mangelnde Wertschätzung, sowie oft fehlende Weiterentwicklungsmöglichkeiten.
Eine Online-Umfrage zum Thema »Arbeitszeit und Dienstplanung« im Dezember 2018 durch den Deutschen Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) fragte danach (▶ Kap. 3.1), welche Erwartungen und Wünsche beruflich Pflegende an Dienstplanung haben und welche Kriterien aus ihrer ganz persönlichen Sicht einen guten und nachhaltigen Dienstplan ausmachen. Schließlich wirkt sich dieses Thema für beruflich Pflegende im Schichtsystem Tag für Tag auf das Privatleben aus. Das Arbeitszeitmodell und die Schichtformen haben großen und unmittelbaren Einfluss auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Frage, ob ein normales, planbares Privatleben jenseits des Arbeitsplatzes gut gelingt. Das Umfrageergebnis zeigte, dass das 3-Schicht-Modell am weitesten verbreitet ist. Dort machen sich kurzfristige Dienstplanänderungen, Mehrarbeit und ad-hoc-Überstunden besonders negativ bemerkbar. Das Arbeiten im 3-Schicht-Modell erfordert in besonderem Maße eine verlässliche und längerfristige Planung, was die Mitarbeitenden auch erwarten.[1]

Fazit **Nie waren die Jobchancen so gut wie heute**

Wer sich bei seinem Träger/Arbeitgeber unwohl fühlt, kann kündigen und bei einem anderen Träger anheuern. Nie waren die Chancen hierfür besser, denn zurzeit haben wir im Sinne von zu besetzenden freien Stellen einen arbeitnehmerfreundlichen Markt in der Pflege. Vielleicht versuchen sie zuvor mit den Kollegen und der Leitungsebene, konkrete Veränderungsmöglichkeiten zu diskutieren und wenn möglich umzusetzen. Ein hohes Maß an Personalfluktuation kann nicht im Interesse des Trägers und erst recht nicht im Interesse der zu betreuenden hilfe- und pflegebedürftigen Menschen liegen.

[1] Vgl. Müller H (2020): Arbeitsorganisation in der Altenpflege. Schlütersche, Hannover

1 Allgemeine Rahmenbedingungen für Mitarbeitende in der Pflege

1.1 Arbeitsbelastung, Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz

1.1.1 Arbeitsbelastung

Die Probleme sind vielschichtig. Besonders häufig wird speziell im pflegerischen Bereich die Personalausstattung für die Leistungserbringung als zu gering empfunden. Woran liegt das? Häufig passt der Pflegeaufwand nicht zu dem von der Pflegekasse eingestuften Pflegegrad. Darüber hinaus nehmen die zu erbringenden Leistungen, die Multimorbidität, das Alter der zu betreuenden Personen bei der Aufnahme zu und gleichzeitig verkürzt sich die Verweildauer in der Einrichtung. Damit erhöhen sich der administrative Aufwand und die Anforderungen an das Organisationstalent und das Zeitmanagement der Mitarbeitenden. Neben der pflegefachlichen Kompetenz wird im Pflegeberuf auch eine organisatorische Kompetenz benötigt.

Eine andere Problemstellung ergibt sich aus der grundsätzlichen Struktur der Organisationsebenen. Einerseits hat jeder Pflegebereich einen Dienstplan, welcher die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen und fachlichen Qualifikationen für die jeweiligen Tage des Monats definiert. Andererseits gibt es eine Pflegeprozessplanung mit Leistungsinhalten für jeden einzelnen Bewohner. In der ambulanten Pflege regelt der Tourenplan, wer macht was, wann, bei wem und wie lange. Und wie sieht der Arbeitsablauf eines Teams in Bezug auf den gesamten Bereich in stationären Pflegeeinrichtungen aus? Häufig gibt es nur pauschale Zuordnungen der Arbeit zu Mitarbeitenden und keine Planung bezüglich der notwendigen und zur Verfügung stehen Zeit für die Leistungserbringung durch die Mitarbeitenden. Das führt häufig zu einer hohen Arbeitsbelastung für die Mitarbeitenden und auch die Bewohner können sich nicht sicher sein, immer die vereinbarten notwendigen Leistungen in der entsprechenden Qualität zu erhalten. Hier könnte beispielsweise eine stationäre Tourenplanung als ordnendes Element dafür sorgen, dass die Arbeit innerhalb eines Teams fair und entsprechend der Fachkompetenz verteilt wird.

1.1.2 Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz

Das Ziel des Arbeitsschutzes ist es, die Sicherheit und Gesundheit aller Mitarbeitenden zu schützen. Für die Umsetzung in der Praxis hat der Gesetzgeber ein komplexes System von Gesetzen und Vorschriften geschaffen. Es ist jedoch nicht immer einfach, diese Regelungen im Sinne des Gesetzgebers zu beachten. »Wo kein Kläger, da kein Richter«, sagt eine alte Lebensweisheit uns so handeln die Beteiligten und Betroffenen dann auch oft in der Realität! Das Arbeitsschutzgesetz formuliert u. a. allgemeine Grundsätze, die von den Arbeitgebern befolgt werden müssen. So muss der Arbeitgeber z. B....

- die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes sicherstellen. Der Arbeitsschutz muss entsprechend der Vorschriften umgesetzt werden. Das bedeutet: Der Arbeitgeber muss Leitlinien für die betriebliche Sicherheit vorgeben und überwachen, dass diese Vorgaben und Anweisungen eingehalten werden.
- eine stetige Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Mitarbeitenden anstreben.

Auch Mitarbeitende haben Pflichten. So müssen Mitarbeitende z. B....

- ihren Arbeitgeber oder Vorgesetzten informieren, sobald sie Gefahren, Mängel oder Defekte feststellen. Bei Unklarheiten sind sie verpflichtet, nachzufragen.
- die in ihrem Betrieb für Sicherheit und Gesundheit zuständigen Personen unterstützen, z. B. die Sicherheitsbeauftragte(n), die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder den Betriebsarzt.

Das Arbeitsschutzgesetz sieht aber auch Rechte für Mitarbeitende vor:

- Sie sind berechtigt, dem Arbeitgeber Vorschläge zu allen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu machen.
- Sofern Gefahren oder Mängel in ihrer Einrichtung trotz Meldung nicht behoben werden und die Sicherheit und der Gesundheitsschutz bei der Arbeit nicht gewährleistet sind, können sie dies der zuständigen Behörde mitteilen.
- Sie haben das Recht auf kostenlose arbeitsmedizinische Vorsorge.

Mitarbeitende haben einen gesetzlichen Unfallversicherungsschutz auf dem Hin- und Rückweg zur Arbeit, während der Arbeit (incl. Überstunden) und auf den Wegen in der Arbeitspause (z. B. in den Pausenraum). Der Versicherungsschutz besteht allerdings nicht beim Essen selbst, beim Spazierengehen oder anderen privaten Tätigkeiten während der Arbeitszeit, z. B.: Unfälle, die beim Rauchen oder auf dem Weg zum Rauchen passieren, sind nicht versichert. Die Tätigkeit, bei der der Unfall passiert, muss dem Unternehmen dienen.

Info

Stress ist häufig der Grund dafür, dass Schutzmaßnahmen vernachlässigt werden, z. B. regelmäßige Pausen. Das Weglassen von Pausen zählt zu den sogenannten »unsicheren Handlungen« die häufig Ursache für Arbeitsunfälle sind.

1.1.3 Wie kann eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit organisiert werden?[2]

Der typische Ablauf zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen ist ein methodischer Kreisprozess und ähnelt dem Risikomanagementprozess und dem PDCA-Zyklus:

1. **Ermitteln**
   Die Ermittlung, d. h. Analyse der Arbeitsbedingungen, ist der erste Schritt. Es geht darum, psychische Belastung zu identifizieren.
2. **Beurteilen**
   Die Beurteilung ist ein Vergleich des ermittelten IST-Zustandes mit dem durch die Gestaltungsempfehlungen skizzierten SOLL-Zustand. Das Beurteilen entspricht einer Einschätzung, ob Handlungsbedarf zur Veränderung psychisch belastender Einflüsse besteht.
3. **Festlegen**
   In diesem Schritt werden – falls es die Beurteilung ergeben hat – Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen entwickelt und ausgewählt.
4. **Durchführen**
   Die festgelegten Maßnahmen werden umgesetzt.
5. **Überprüfen**
   Nach Durchführung wird überprüft, ob die erwünschte Bedingung hergestellt wurde. Unter dem Gesichtspunkt der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Standes von Sicherheit und Gesundheitsschutz ist die Überprüfung bereits der Beginn einer neuen Optimierungsrunde (kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

[2] Vgl. Joiko K, Schmauder W, Wolff G (2010): Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten. 5. Aufl. Dortmund, S. 20 ff

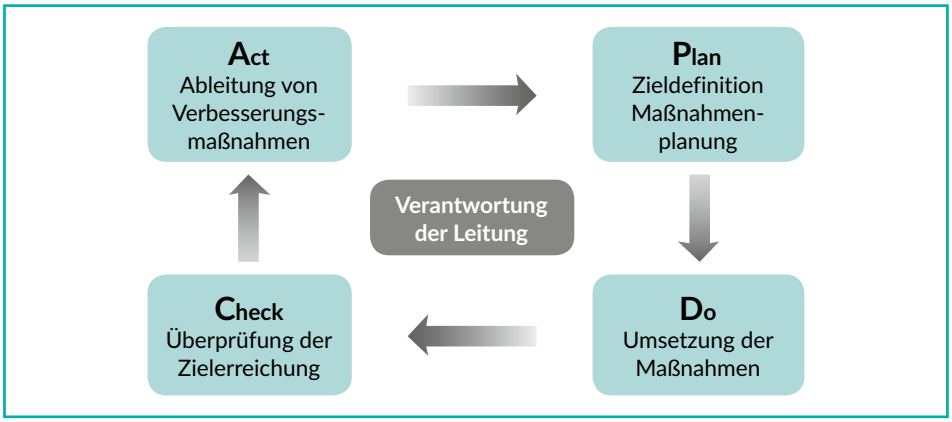

Abb. 1: Der PDCA-Zyklus.

Die Punkte 1, 2 und 3 sind im PDCA-Zyklus der Phase »Plan«, der Punkt 4 der Phase »Do« und der Punkt 5 der Phase »Check« und »Act« zuzuordnen. Im systematischen Risikomanagementprozess gehört der Punkt 1 zu »Risiko identifizieren«, die Punkte 2 und 3 zu »Risiko analysieren« und »Risiko bewerten«, der Punkt 4 zu »Risiko steuern« und der Punkt 5 zu »Risiko überwachen«.

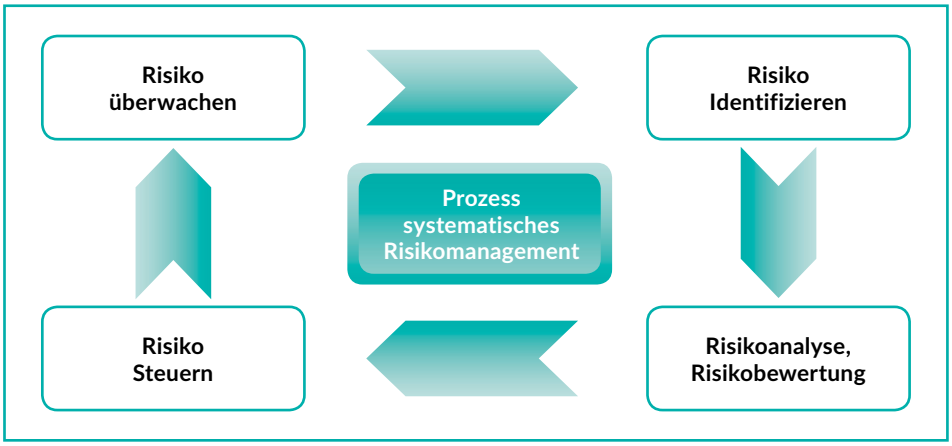

Abb. 2: Der Prozess des systematischen Risikomanagements.

Bereits bei der Planung der Arbeits-/Betriebsabläufe (Arbeitssystem) sollten die Risiken möglicher arbeitsbedingter Gefährdungen beurteilt werden.[3] Das Arbeitssystem beinhaltet das Zusammenwirken von Mensch und Arbeitsmittel im Arbeitsablauf, um die Arbeitsaufgabe am Arbeitsplatz in der Arbeitsumgebung unter den durch

[3] Vgl. Richter P, Debitz U, Schulze, F (2010): Diagnostik von Arbeitsanforderungen und kumulativen Beanspruchungsfolgen am Beispiel eines Call Centers. GRIN, München.

2 Rahmenbedingungen für den Personaleinsatz in Pflegeeinrichtungen

Der Mangel an Mitarbeitenden in der Pflege ist nicht erst seit der Corona-Pandemie in allen Bereichen vorhanden. Es gibt nicht nur viel zu wenig Mitarbeitende; zudem sind professionell Pflegende im Vergleich zu anderen Berufsgruppen auch noch überdurchschnittlich häufig krank und müssen öfter frühverrentet werden. Der BARMER Pflegereport 2020 zeigt deutlich die Belastungen der beruflich Pflegenden und die daraus resultierenden gesundheitlichen Folgen auf. Der Personalmangel führt dazu, dass die Mitarbeitenden früher in Rente gehen oder aufgrund von Krankheiten ausfallen. In den Jahren 2016 und 2018 waren, laut BARMER-Pflegereport 2020 - erstellt von Prof. Dr. Heinz Rothgang, 8,7 Prozent aller Assistenzkräfte und 7,2 Prozent der Fachpersonen in der Altenpflege krankgeschrieben, in anderen Berufen lag der Krankenstand im Durchschnitt bei 5 Prozent. Vor allem psychische Probleme sowie Muskel-Skelett-Erkrankungen machen den Mitarbeitenden in der Pflege zu schaffen.[19] *»Wenn die Mitarbeitenden nicht überdurchschnittlich häufig krank wäre, könnten 50.000 Pflegebedürftige zusätzlich versorgt werden.«*[20]

Bessere Arbeitsbedingungen, z. B. familienfreundliche Arbeitszeiten und eine bessere tarifliche Bezahlung, könnten einen erheblichen Beitrag dazu leisten, dem Mangel an Mitarbeitenden in der Altenpflege zu begegnen. Laut BARMER Pflegereport 2020 könnten so rechnerisch 26.000 Mitarbeitende in der Altenpflege mehr zur Verfügung stehen, was rund ein Viertel der in der Altenpflege fehlenden 120.000 Stellen ausmacht. Nach § 84 Abs. 6 SGB XI sind die Träger der Einrichtungen verpflichtet, mit der vereinbarten personellen Ausstattung die Versorgung der Pflegebedürftigen jederzeit sicherzustellen (365 Tage jeweils 24 Stunden!). Auch bei Personalengpässen und -ausfällen darf die Versorgung nicht beeinträchtigt werden und ist durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen. Die Mitarbeitenden sind bestimmungsgemäß einzusetzen.[21]

---

[19] BARMER (2020): Pflegereport 2020. https://magazin.barmer.de/barmer-pflegereport-2020/
[20] Ebd.
[21] Vgl. Müller 2020

Der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten der Einrichtungen beträgt ca. 65–75 Prozent. Dauerhaft können nicht mehr Mitarbeitende eingesetzt werden, als die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, die sich insbesondere aus den Einnahmen (Leistungsentgelte) ergibt, zulässt. Deshalb sind einerseits leistungsgerechte Entgelte (und damit auch eine entsprechende Ausstattung mit Mitarbeitenden) in den Pflegesatzverhandlungen mit den Kostenträgern zu vereinbaren, andererseits ist ein optimierter Einsatz der Mitarbeitenden notwendig.

2.1 Personalbedarf

Pflegeschlüssel oder Personalschlüssel beschreiben das Brutto-Verhältnis von Pflegemitarbeitenden zu Bewohnern. Der Personalschlüssel gibt Auskunft darüber, wie viele Vollzeitmitarbeitende täglich (24 Stunden/7 Tage) für Pflege (Brutto!) zur Verfügung stehen. Von Bundesland zu Bundesland unterscheiden sich die Personalschlüssel erheblich, obwohl die zu erbringenden Leistungen gleich sind (!).

Wie viel Zeit (Personalressource) für die Versorgung eines pflegebedürftigen Menschen benötigt wird, ergibt sich nicht konkret aus den Pflegegraden. Hier sind Pflegeeinrichtungen gut beraten, den tatsächlichen Aufwand nachvollziehbar zu erfassen und in Pflegesatzverhandlungen darzulegen, um ggf. zu Sondervereinbarungen zu kommen. Wesentliche Aufgabe der Pflegeeinrichtung ist aber auch in eigener Verantwortung die Einnahmen der Einrichtung in den Blick zu nehmen, d. h. einerseits ein aktives Pflegegradmanagement zu betreiben und jeweils zeitnah die richtige Einstufung zu überprüfen und andererseits darauf zu achten, nur die vereinbarten und notwendigen Leistungen zu erbringen. Alle Leistungen, die über das Maß des Notwendigen hinausgehen, sind über den Stellenschlüssel nicht abgedeckt. Hier sieht das Pflegeversicherungsgesetz ausdrücklich vor, bei Bedarf Zusatzleistungen erbringen zu können (§ 88 SGB XI), die dann den pflegebedürftigen Personen jeweils gesondert in Rechnung gestellt werden. Die Pflegeversicherung und die Sozialhilfeträger übernehmen diese Kosten aber ausdrücklich nicht. Aus den Zusatzeinnahmen können Pflegeeinrichtungen dann über den genehmigten Stellenschlüssel hinaus zusätzliche Mitarbeitende beschäftigen und finanzieren, um diese zusätzlichen Leistungen erbringen zu können. Stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen sind gut beraten, im Rahmen des Belegungsmanagements auf einen günstigen Pflegegradmix und auf die vorhandenen Leistungskapazitäten der Einrichtung zu achten. Müssen viele Bewohner von jeweils zwei Pflegemitarbeitern gleichzeitig versorgt werden, erfordern viele Bedarfskonstellationen eine zeitintensive Pflege und leben in der Einrichtung viele Menschen mit kognitiven Einschränkungen, dann ist das mit dem allgemein vorgesehenen Personalschlüssel in der Regel, ohne Qualitätseinbußen und ständige Überlastung der Pflegemitarbeitenden, nicht zu schaffen.

3 Arbeitszeitmodelle

Bei der Wahl des »richtigen« Arbeitszeitmodells müssen unterschiedliche Bedarfe und Interessen, aber auch rechtliche Rahmenbedingungen beachtet werden. Demzufolge gibt es kein Arbeitszeitmodell, das alle Aspekte in gleicher und zufriedenstellender Weise berücksichtigt. In Pflegeeinrichtungen findet man nicht selten Arbeitszeitmodelle, die starr und wenig flexibel sind. Häufig gelten diese Modelle auch für die gesamte Einrichtung. Wäre es nicht sinnvoll, am Bedarf der hilfe- und pflegebedürftigen Menschen und Mitarbeitenden orientierte Modelle für die unterschiedlichen Arbeitsbereiche zu schaffen? Solange alle Beteiligten damit zufrieden sind, die zugesagten Leistungen erbracht und die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden, dürfte nichts dagegen sprechen.

3.1 Arbeitszeit ist Lebenszeit[27]

Das Kalenderjahr hat 52,14 Wochen mit 7 Tagen (365 Tage) mit jeweils 24 Stunden. Das ergibt pro Jahr eine Lebenszeit von 8.760 Stunden. Einen Teil davon haben Mitarbeitende per Vertrag an den Arbeitgeber verkauft, der dafür den Gegenwert in Form des Gehalts bezahlt. Das ergibt für einen Vollzeitmitarbeiter mit einer 40 Stunden umfassenden 5-Arbeitstagewoche unter Berücksichtigung von Urlaub und Wochenfeiertagen eine Jahresarbeitszeit von ca. 1.763 Stunden. Das sind ziemlich genau 20 Prozent der Gesamtzeit des Kalenderjahres.

Der gefühlte Aufwand und die Belastung sind in der Realität des Pflegeberufes aber deutlich höher. Das Privatleben steht oft zur Disposition und der Arbeitgeber erwartet häufig, das Mitarbeitende den Beruf an die erste Stelle setzen. Es stellt sich die Frage: Wem ist der Mitarbeiter in erster Linie verpflichtet? Dem Arbeitgeber, den Kolleginnen und Kollegen, den pflegebedürftigen Menschen, dem (Ehe-)Partner, der Familie,

[27] Vgl. DBfK (2012): Tausche wichtigen gegen guten Arbeitsplatz. https://www.dbfk.de/de/themen/Rahmenbedingungen.php

Freunden oder sich selbst und eigenen, durchaus legitimen und menschlichen Bedürfnissen? Diese Frage muss sich jeder immer wieder selbst beantworten. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal guter Arbeitsplätze. Dazu gehören insbesondere auch familienfreundliche Ideen und Konzepte, beispielsweise um die Kinderbetreuung oder die Pflege von Angehörigen sicherstellen zu können. In Zeiten des Mitarbeitermangels in der Pflege müssen Arbeitgeber lebensphasengerechte Arbeitszeitmodelle anbieten um Mitarbeitende zu gewinnen oder zu binden.

Arbeitszeitmodelle und Dienstplanung hängen eng zusammen. Ein hohes Maß an Zufriedenheit mit dem Dienstplan lässt sich nur mit einem mitarbeiterorientierten Arbeitszeitmodell erreichen.

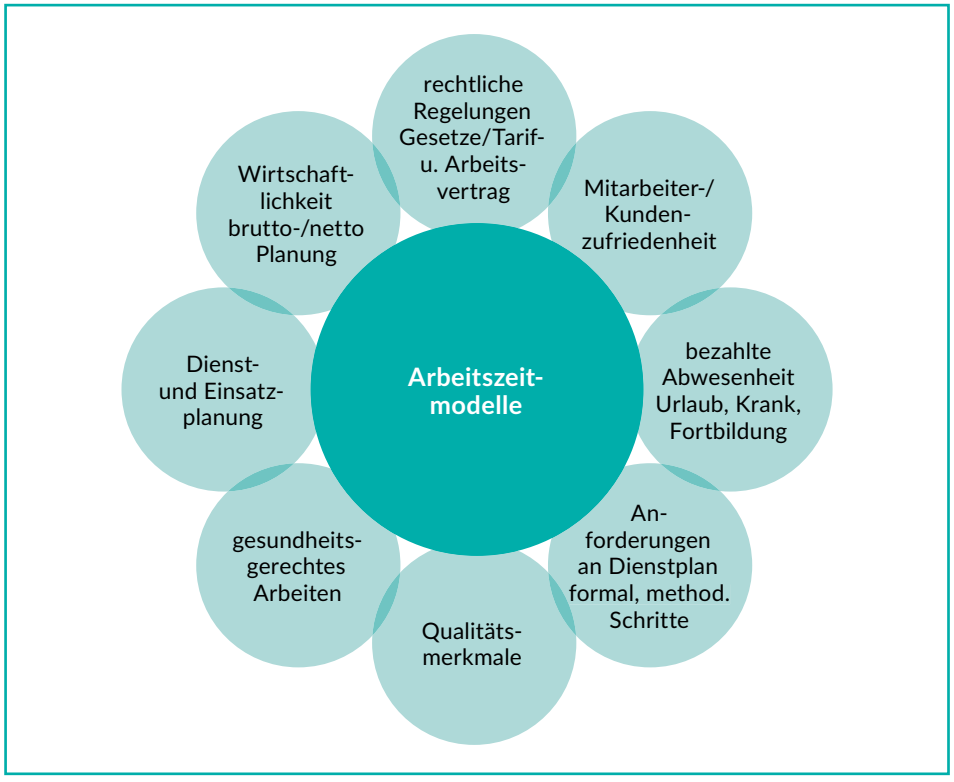

Abb. 9: Unterschiedliche Arbeitsmodelle in Pflegeeinrichtungen.

4 Dienstplanung

Die Dienstplanung muss sich am notwendigen Bedarf der betreuungs- und pflegebedürftigen Personen orientieren, das bedeutet: einerseits am Bedarf der mit dem Pflegesatz bezahlten notwendigen Leistungen und andererseits am zusätzlichen Bedarf für die zusätzlich in Rechnung zu stellenden Leistungen nach § 88 SGB XI und den Leistungen der zusätzlichen Betreuungspersonen nach § 43b SGB XI. Die Dienstplanung muss eine gute, leistungsfähige und wirtschaftliche Versorgung sicherstellen, d. h. es muss auch Reaktionsmöglichkeiten bei Ausfällen von Mitarbeitenden (nettobasierte Planung/Stand-by-Dienst etc.) geben und die Mitarbeitenden werden qualifikationsgerecht im jeweiligen Fachbereich eingesetzt (Mitarbeitende der Hauswirtschaft für hauswirtschaftliche Tätigkeiten und Mitarbeitende der Pflege für betreuende und pflegerische Aufgaben).

Eine gute Versorgung kann durch den bedarfsgerechten Einsatz von genügend Mitarbeitenden (aber nicht mehr als erforderlich!) sichergestellt werden. Bei der Dienstplanung sind aber nicht nur die Interessen der betreuten Menschen mit Hilfe- und Pflegebedarf und die Wünsche und Zufriedenheit der Mitarbeitenden wichtig. Die Wirtschaftlichkeit ist ebenso wichtig und muss berücksichtigt werden. Die Orientierung an der Nettoarbeitszeit ist hierfür unverzichtbar. Kundenorientierung, Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Wirtschaftlichkeit stellen keine Gegensätze dar, sondern sind unverzichtbar und bedingen sich gegenseitig.

4.1 Was entspricht dem Idealfall einer Dienstplanung?

Ideal wäre, wenn das Budget (refinanzierte Stellen), der Bestand an Mitarbeitenden (die Zahl der zur Verfügung stehenden Mitarbeitenden entsprechend den Vereinbarungen/Anforderungen) und die Dienstplanbesetzung (Nettopflegezeit) mathematisch übereinstimmen. Häufig ist die IST-Situation leider nicht so. Dann ergibt sich meistens folgendes Bild: Der Soll-Plan entspricht noch der »heilen Welt«, der Ist-

Plan zeigt aber deutliche Überziehungen durch Einspringen (Überstunden oder Zeitarbeitsfirma), nicht genommene freie Tage usw., was zu erheblichen Problemen bei der Wirtschaftlichkeit führen kann. Die Dienstplanbesetzung erzeugt also faktisch mehr Stellen als mit den Kostenträgern vereinbart. Für die Mitarbeitenden bedeutet das häufig Überstunden und kaum planbare Freizeit.

Die Wirtschaftlichkeit des Dienstplans kann wirksam nur über die eingesetzten Nettostunden kontrolliert werden (nettobasiertes Genehmigungsverfahren).

4.2 Wann ist ein Dienstplan gut?

Diese Frage kann nicht allgemein beantwortet werden. Vielmehr müssen unterschiedliche Blickwinkel eingenommen und es muss in der Praxis versucht werden, die unterschiedlichen Anforderungen und Wünsche aller Beteiligten so weit wie möglich zu berücksichtigen:

- aus wirtschaftlicher Sicht der Kosten- und Einrichtungsträger (refinanzierte Mitarbeiterstunden),
- aus Sicht der Bewohner/der Angehörigen,
- aus Sicht der Mitarbeitenden.

Wichtig ist, die Dienstplanung realistisch vorzunehmen. Dabei stellt sich die Frage, unter welchen Rahmenbedingungen die häufig von Mitarbeitenden geäußerten Wünsche »konstante Einhaltung der »Arbeitstage-Woche« oder »jedes zweite Wochenende frei« erreicht werden können.

4.2.1 Praxiserfahrung: »Immer wieder Änderungen«

Giovanni T., 21 Jahre Altenpflegeschüler im 3. Ausbildungsjahr in einer stationären Altenpflegeeinrichtung hat die folgenden Erfahrungen mit Dienstplänen gemacht:

*»Dienstpläne werden nicht so weit im Voraus geschrieben, dass man im privaten Bereich Termine planen kann. Einrichtungsintern ist eigentlich vorgegeben, dass die Dienstpläne 6 Wochen vor dem Starttermin genehmigt und bekannt sein sollen. In der Praxis funktioniert das aber selten! Hinzu kommt, dass immer wieder Änderungen vorgenommen werden, über die dann nachträglich erst informiert wird. Eigentlich muss es so sein, dass die Mitarbeiter vorher gefragt werden, ob der Tausch möglich ist. Nicht selten sind während einer Woche immer wieder Schaukeldienste zu leisten, was sehr anstrengend ist, weil andere Kolleg*innen nicht bereit sind, Spätdienste zu machen. Im Wohnbereich ist*

5 Touren- und Einsatzplanung

Dienstplanung und Tourenplanung stehen in Wechselbeziehung zueinander. Die zur Verfügung stehenden Arbeitsstunden der Mitarbeitenden (Anwesenheitszeit), der notwendige Leistungsbedarf der Bewohner/Patienten (Netto-Pflege-Stunden), die notwendigen Zeiten für indirekte Leistungen im Zusammenhang mit den Kernprozessen der Leistungserbringung und die Zeiten, wann die Bewohner/Patienten einen entsprechenden Unterstützungsbedarf haben bzw. Leistungen wünschen, bilden die Grundlagen für die Einsatzplanung der Mitarbeitenden. Es geht um die Frage, wie die vorhandenen Mitarbeitenden eingesetzt werden. Einsatzpläne (Tourenpläne) legen fest, welche Tätigkeiten während des geplanten Einsatzes/Dienstes ausgeführt werden müssen.

Auf der Basis des Pflegeorganisationsmodells der Bezugspersonenpflege und um Kontinuität in der Pflegebeziehung sicherzustellen, könnten Touren jeweils zwei bis drei Mitarbeitenden zugeordnet werden. Diese kleinen (teil)autonomen Teams wären in der Lage selbst Abläufe zu planen und könnten auf veränderte Bedingungen flexibel reagieren. Die Teams sollten mitentscheiden, in welche Tour gegebenenfalls ein potentieller neuer Kunde/Bewohner passt. Der Einsatz der Mitarbeitenden hat sich am tatsächlichen Bedarf, den Wünschen und Bedürfnissen der betreuungs- und pflegebedürftigen Personen zu orientieren, muss eine korrekte Erbringung der vertraglich zugesagten Leistungen ermöglichen und wirtschaftlich erfolgen.

Wie viele Mitarbeitende bzw. wie viel Zeit steht den einzelnen Arbeitsbereichen für die notwendigen geplanten Leistungen zur Verfügung? Das hängt in stationären und teilstationären Pflegeeinrichtungen insbesondere von den Personalanhaltszahlen (Stellenschlüssel) und den Pflegegraden der zu versorgenden Personen ab. Transparenz für alle Beteiligten ist hier wichtig. Zu einer guten Einsatzplanung (stationär und ambulant!) gehören realistische Zeitvorgaben. Wie sollte sonst der Bedarf an Mitarbeitenden geplant werden? Planungsgrundlage ist der notwendige Arbeitsaufwand zuzüglich Pufferzeiten (wie viel Zeit benötigen die Mitarbeitenden im Durchschnitt für die korrekte Leistungserbringung?). Vorgaben für die Schichtbesetzung auf der

6 Urlaubsplanung

Alle Mitarbeitenden haben Anspruch auf Urlaub. Urlaub ist die bezahlte Freistellung von der Arbeitsleistung. Es gibt unterschiedliche Urlaubsarten: z. B. Erholungs-, Erziehungs-, Bildungs- und Sonderurlaub. Hierzu gibt es eine Vielzahl rechtlicher und tariflicher Regelungen. Der Erholungsurlaub soll der Erholung dienen und ist keineswegs dazu gedacht, in dieser Zeit einer dem Urlaubszweck widersprechenden Erwerbstätigkeit nachzugehen. Mitarbeitende müssen den Urlaub immer nehmen und können sich den Anspruch nicht in Geld auszahlen lassen. Ausnahme: Bei Kündigung des Arbeitsverhältnisses, wenn der Urlaub tatsächlich nicht mehr genommen werden kann.

Der Arbeitgeber muss die Mitarbeitenden rechtzeitig vor Ablauf des Urlaubsjahres auf evtl. noch nicht verplante/genommene Urlaubstage hinweisen und auffordern, diese in Anspruch zu nehmen. Ansonsten verfällt der Urlaubsanspruch. Wenn wegen längerer Krankheit der Urlaub nicht genommen werden konnte, bedeutet das aber nicht, dass der Urlaub abgeschrieben werden muss.

Tipp

Die Urlaubsplanung in der Einrichtung sollte nach einheitlichen Grundsätzen erfolgen. Klare Zuständigkeiten sind für alle Beteiligten wichtig.

Da es in den Einrichtungen immer wieder zu erheblichen Problemen mit der Urlaubsplanung und -gewährung kommt, insbesondere das Problem der Resturlaube hat gravierende Folgen, wird empfohlen, im Rahmen der Urlaubsplanung den Gesamturlaub der Mitarbeitenden zu verplanen. Bei späteren Änderungswünschen kann der Urlaubsplan ggf. noch einmal geändert werden, falls es die betrieblichen Belange zulassen. Die Urlaubstage sollen möglichst gleichmäßig auf das ganze Jahr aufgeteilt

7 Wenn nichts mehr geht: die Überlastungsanzeige

Was tun, wenn man sich permanent am Arbeitsplatz überlastet fühlt, in der vorgegebenen Arbeitszeit die Arbeit quantitativ und qualitativ nicht mehr leisten kann und/oder glaubt, die Verantwortung für die übertragenen Aufgaben nicht mehr übernehmen zu können? Nicht selten arbeiten Mitarbeitende dann über die vorgegebene Arbeitszeit hinaus, häufig in ihrer Freizeit, da vom Arbeitgeber keine Überstunden angeordnet sind. Sollte der Überlastungszustand häufiger auftreten und länger andauern, ist es notwendig und sinnvoll, den Arbeitgeber schriftlich darüber zu informieren. Eine Überlastungsanzeige zu schreiben kann dann vernünftig und verantwortungsvoll sein.

Info

Die Überlastungsanzeige ist kein formaler juristischer, sondern ein technischer Begriff. Zu beachten sind aber die §§ 15 und 16 des Arbeitsschutzgesetzes. Danach sind (Pflege)Mitarbeitende verpflichtet, so gut wie möglich für ihre eigene Gesundheit und die der anderen Mitarbeitenden und der Bewohner/Patienten zu sorgen.

Sie müssen darauf achten, sich und andere nicht in Gefahr zu bringen, z. B. wenn durch Zeitdruck schwerwiegende Fehler entstehen könnten. Es geht nicht darum, die Vorgesetzten oder den Arbeitgeber anzuschwärzen, sondern auf drohende Schäden und Fehler hinzuweisen, eine Verbesserung der Situation zu erreichen und weitgehend aus der Verantwortung zu sein, soweit überlastungsbedingt Fehler unterlaufen. Es ist kein Geheimnis: In der Pflegebranche herrscht Fachpersonenmangel, personelle Unterbesetzung und Kostendruck. Das führt nicht selten zur psychischen

Register

4. PflegeArbbV 31
5,5-Arbeitstagewoche 68
5-Arbeitstage-Woche 67
6-Arbeitstage-Woche 66

Anwesenheitspflicht 37
Arbeitgeber
– Geldstrafen 37
Arbeitsaufgaben 14
Arbeitsbelastung 10
Arbeitsbereitschaft 17
Arbeitsorganisation 58
Arbeitsschutz 10
Arbeitsschutzgesetz 11, 28
Arbeitssicherheit 10
Arbeitsstättenverordnung 19
Arbeitstage 48
Arbeitsunfähigkeit 36
Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung 36
Arbeitsverhinderung
– kurzzeitige 32
Arbeitsverträge 34
Arbeitszeit 17
– höchstzulässige 37
– verfügbare 88
– verringerte 83
Arbeitszeiterfassung
– anwendungsbezogene 72
Arbeitszeitflexibilität 83
Arbeitszeitgesetz 17, 29
Arbeitszeitgestaltung
– altersgerechte 63
Arbeitszeitkonten 73
Arbeitszeitmodell
– Gestaltungsrichtlinien 77
Arbeitszeitmodelle 59
– flexible 42
Aufwendungsausgleichsgesetz 26
Ausbeutung 102
Ausfallzeit
– einrichtungsspezifische 49
Ausfallzeiten
– managen 106

Betriebsrat 106
Betriebsvereinbarung 107
Betriebsverfassungsgesetz 33
Bildungsurlaub 137
Brückenteilzeit 24
Bruttoplanung
– bedarfsunabhängige 47
Bundesurlaubsgesetz 24
Bußgeldkatalog 37

CoViD-19 116
– Risikogruppe 116

Datenschutz 35
Dienste
– geteilte 70
Dienstplan 35
– Änderung 105
– Auszubildende 113
– Bekanntgabe 115
– Sollvorgaben 95
– Verbindlichkeit 114
– Ziel 92
Dienstplanerstellung
– im Team 96
– Methodik 100
– Organisationsstandard 108
Dienstplan-Grundformen 65
Dienstplanmanagement 104
Dienstplanung 84
– Betriebsrat 106
– EDV 111
– Grundlagen 87
– mitarbeiterorientierte 86
– nettoarbeitszeitbasierte 48

Dienstplanvordruck
– Anforderungen 93
Dienst- und Einsatzplanung
– Qualitätsmerkmale 104
Dienstverpflichtung 114
Doppeldienste 115

Einsatzflexibilität 79
Einsatzplanung 118
– Organisationsstandard 131
Einspringen 114
Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall 26
Ersatzruhetag 23

Familienpflegezeit 33
Familienpflegezeitgesetz 32
Fehl-/Ausfallzeiten 47
Feiertagszuschlag
– Oster-, Pfingstsonntag 35

Gesetz zum Schutz von Müttern bei der Arbeit, in der Ausbildung und im Studium 25
Gleitzeit 73

Heimgesetz 34
Homeoffice 73

Job-Sharing 73
Joker-Pool 80
Jugendarbeitsschutzgesetz 24, 30

Mehrarbeit 100
Mindestbesetzung 53
Mindesturlaub 16, 136
Minijobber
– Krankschreibung 37
Mitarbeitergespräch 36
Mitarbeitervertretung 106
Mitbestimmung 106
Mitbestimmungsrecht 107
Modell 7:7 73
Modell »Wunsch-Frei« 74
Mutterschutzgesetz 30

Nachtarbeit 20
Nachtdienst 69
Nacht- und Schichtarbeit
– DIN EN ISO 10075-2 20
Nettoarbeitszeitberechnung 51

Organisationsstandard
– Dienstplanerstellung 108
– Einsatzplanung 131
– Urlaubsplanung 139

Pandemie 14
Pausen 18
PDCA-Zyklus 12
Personalausfälle 79
Personalbedarf 39
Personaleinsatz 38
Personaleinsatzplanung 119
Personalplanung
– Brutto-/Netto- 45
Personalschlüssel 39
Pflegenotstand 40
Pflegeversicherung 34
Pflegezeit 32
Pflegezeitgesetz 32
Pilotprojekt »½ ganzes Jahr« 43

Rahmendienstplan
– rollierender 97
Raucherpausen 19
Rechtspyramide
– Arbeitsrecht 16
Regelbesetzung 53
– Unterschreitung 53
Remonstration 146

Resturlaub
– Erben 141
Risikomanagement
– systematisches 13
Rufbereitschaft 31, 81
Ruhepausen 18
Ruhetag 36
Ruhezeit 19
Rüstzeiten 116

Schichtarbeit 70
Schichtbesetzung 52, 54
Schichtdauer 76
Schichtdienst 75
Soll-Arbeitszeit 41
Sonderabsprachen 71
Sonn- und Feiertage 22
Springer-Pool 79
Stand-by-Dienst 81

Tarifverträge 34
Teilzeitarbeit 73
Teilzeit- und Befristungsgesetz 23
Tourenplanung 118
– ambulant 120
– stationär 126

Übergabezeiten 17
Überlastungsanzeige 145
– Inhalt 150
– Muster 148
Überstunden 100, 112
– Nachweis 113
– Vergütung 113
Überstundenabbau 115
Überstundenabgeltung
– Erkrankung 112
Überstundenansprüche
– Verjährung 103, 113
Überstundenausgleich
– zeitliche Festlegung durch Arbeitgeber 113
Umkleidezeiten 18, 83
Umlageverfahren U1 26
Umlageverfahren U2 27
Urlaub
– Kurzarbeit 142
– Verschiebung 143
Urlaubsanspruch 16
– Kürzung 142
Urlaubsansprüche 135, 141
Urlaubsplanung 134
– Organisationsstandard 139
Urlaubsübertragung 141

V-Dienste 55
Vereinbarungen
– individuelle 75
Vertrauensarbeitszeit 72

Wochenarbeitszeit 54
Wochenstunden 41
Workforce Management 44
Wunschdienstplan 96

Zeitbudget 72
Zeitrahmen 72
Zusatzurlaub 137
Zuschlagsregelungen 35

Stimmen die Strukturen, stimmt auch die Qualität

Pflege MANAGEMENT

Herbert Müller

Arbeitsorganisation in der Altenpflege

Handbuch für die Qualitätsentwicklung und -sicherung

6., aktualisierte Auflage
560 Seiten, Hardcover
ISBN 978-3-8426-0822-1
€ 49,95

Auch als E-Book erhältlich

- Das Standardwerk für Führungskräfte
- Kompakt und kompetent
- Für Aus-, Fort-, Weiterbildung und Arbeitsalltag

»Qualität nützt nur, wenn sie auch beim alten, pflegebedürftigen Menschen ankommt.«

Herbert Müller

Änderungen vorbehalten.

buecher.schluetersche.de **pflegen-online.de**

schlütersche
macht Pflege leichter

Gute Wirtschaftlichkeit und zufriedene Mitarbeiter schließen einander nicht aus!

Die Pflege von Menschen findet 24 Stunden täglich statt, sieben Tage die Woche, 365 Tage im Jahr statt – auch an Wochenenden. Feiertage und Betriebsferien gibt es nicht. Aber es gibt hervorragende Arbeitszeitmodelle und gute Dienstplanungsoptionen – man muss sie nur kennen und umsetzen!

Dieses Buch gibt Mitarbeitenden und Leitungskräften eine Fülle von Informationen, praxisnahe Anregungen und clevere Ideen, um die Arbeitsbedingungen in der Pflege nachhaltig zu verbessern.

So entsteht Schritt für Schritt die Basis für mehr Zufriedenheit bei Kunden und Mitarbeitern, die Wirtschaftlichkeit der Einrichtung verbessert sich. Kurzum: Kunden- und mitarbeiterorientierte Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung ist ein Erfolgsgarant für jedes Pflegeunternehmen.

Der Autor

Herbert Müller ist Diplom-Sozialpädagoge, Qualitätsbeauftragter, TQM-Auditor, Dozent in der Aus-, Fort- und Weiterbildung und Geschäftsführer der Tagespflege am Weidenbusch GmbH in Schwerte.

ISBN 978-3-8426-0859-7